

**IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS QUE GENERAN LA ROTACIÓN Y
AUSENTISMO EN UNA EMPRESA DE CONTRATACIÓN TEMPORAL EN EL
CORREGIMIENTO DE LA PAILA MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE**

LEIDY VIVIANA AGUIRRE SALAZAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ZARZAL VALLE

2018

**IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS QUE GENERAN LA ROTACIÓN Y
AUSENTISMO EN UNA EMPRESA DE CONTRATACIÓN TEMPORAL EN EL
CORREGIMIENTO DE LA PAILA MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE**

LEIDY VIVIANA AGUIRRE SALAZAR

**Trabajo de grado en modalidad práctica para optar por el título de
Administradora de Empresas**

**FRANCY JANED SARRIA ROJAS
Magister en Gestión Empresarial**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE**

2018

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
1. ANTECEDENTES.....	10
1.1. Antecedentes académicos.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.1. Formulación del problema.....	16
2.2. Pregunta problémica.....	16
2.3. Sistematización.....	17
3. OBJETIVOS.....	18
3.1. Objetivo General.....	18
3.2. Objetivos Específicos.....	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
5. MARCO DE REFERENCIA.....	21
5.1. Marco teórico.....	21
5.2. Marco legal.....	23
5.3. Marco contextual.....	30
5.4. Marco institucional.....	35
6. METODOLOGÍA.....	38
6.1. Tipo de estudio.....	38
6.2. Metodología de investigación.....	38
6.3. Fuentes de información.....	39
6.4. Técnicas de reconocimiento de información.....	39
7. ANALISIS SITUACIONAL.....	40
7.1. Diagnostico situacional.....	40
7.2. Diagrama causa – efecto.....	42
7.3. Análisis diagramas.....	43

8. HOJA DE CONTROL.....	48
8.1. Análisis información hojas de control.....	50
9. RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO.....	54
9.1. Cronograma.....	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	59

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 causas rotación de personal.....	40
Figura 2 causas ausentismo laboral.....	41
Figura 3 diagrama rotación de personal.....	42
Figura 4 diagrama ausentismo laboral.....	43
Figura 5 grafica rotación de personal - salidas mensuales.....	50
Figura 6 grafica salidas de personal por motivo (año 2017).....	51
Figura 7 grafica comportamiento ausentismo laboral.....	52
Figura 8 grafica ausentismo laboral por motivo.....	53

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 autores marco teórico.....	21
Tabla 2 artículos del código sustantivo del trabajo.....	23
Tabla 3 artículos del decreto 4369 de 2006.....	26
Tabla 4 datos municipio de Zarzal, Valle del Cauca.....	30
Tabla 5 evaluación causas y sub - causas rotación de personal.....	44
Tabla 6 evaluación causas y sub - causas ausentismo laboral.....	46
Tabla 7 hoja de control rotación de personal.....	48
Tabla 8 hoja de control ausentismo laboral.....	49
Tabla 9 cronograma recomendaciones.....	56

GLOSARIO

AUSENTISMO LABORAL: La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el ausentismo laboral como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas. Se trata del producto negativo entre el tiempo para el cual un trabajador fue contratado y el tiempo que realmente desarrolló su tarea.

EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES: Según el Ministerio De Protección Social (2006) la Empresa de Servicios Temporales “EST” es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: CHIAVENATO (2009) Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: WERTHER y DAVIS (1990. p.46), la planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

ROTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El término "Rotación de Recursos humanos" según *CHIAVENATO (1998)* se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

SELECCIÓN DE PERSONAL: Es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. *CHIAVENATO (1993)*

TALENTO HUMANO: *CHIAVENATO (2009)*, es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

TERCERIZACIÓN LABORAL: Según el Ministerio Del Trabajo (2016) es la delegación a un tercero de actividades de una compañía sin que exista un vínculo contractual directo entre la empresa beneficiaria del servicio y la(s) persona(s) natural(es) que prestan efectivamente el servicio.

INTRODUCCIÓN

Las entidades que prestan servicios temporales surgen en respuesta a la necesidad de personal que tienen las empresas de diferentes industrias sean del sector público o privado, y que no desean incurrir en gastos económicos y de tiempo que se invierten en los procesos de selección, contratación y pagos prestacionales. Este tipo de empresas surgen a partir de 1933 aprobadas por la organización mundial del trabajo y en el caso de Colombia surgieron a mediados de la época de los años sesenta.

Para suplir los requerimientos transitorios de diferentes organizaciones, las empresas que prestan servicios temporales envían a sus trabajadores en misión para suministrar la mano de obra a las empresas usuarias por diferentes motivos, sea un proyecto en el caso de una construcción o el aumento de producción en una compañía manufacturera. Esta relación laboral entre la empresa temporal, la usuaria y el trabajador se desarrolla de manera tal que esta presta sus servicios a la empresa que legalmente no es su empleador pero que de igual manera debe obedecer y cumplir el reglamento establecido y las ordenes que sean dadas para su labor.

Debido a que son entidades que prestan sus servicios temporalmente la rotación es alta y ocupa el día a día de las empresas que se dedica a esta labor, por esto es indispensable llevar un control de la información tanto de la rotación como de las principales causas de ausentismo laboral

1. ANTECEDENTES

1.1. ANTECEDENTES ACADEMICOS

El contenido presentado a continuación son trabajos de grado que se han llevado a cabo en diferentes universidades a nivel nacional sobre los temas de investigación en rotación de personal y ausentismo laboral.

- **ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE VENDEDORES EN PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA**

Desarrollado por la estudiante de administración de empresas GONZALES, DIANA (2014) en la Pontificia Universidad Javeriana en la ciudad de Bogotá.

El presente proyecto tiene como objetivo hacer un análisis de la rotación de los vendedores de la sucursal de Madalena de PepsiCo Alimentos Colombia. Esto se debe al incremento que ha sufrido la rotación en esta sucursal en el último año, el incremento alcanza el 20%. Se hizo una medición de los datos históricos de un año en dos maneras distintas, año móvil y una comparación del primer semestre del año 2013 frente al 2014. Se encontró que la tasa de retiros tuvo un incremento cercano al 300% en el periodo comprendido entre los meses de marzo y junio de 2014 en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Durante los meses de marzo y abril, el área de Recursos Humanos Ventas, encargada de manejar todos los temas de recurso humano para el área de ventas se encontraba en un proceso de transformación, que pudo generar ruido negativo en las sucursales incrementando la rotación. Para poder encontrar una solución al problema que se está presentando en esta sucursal se hizo un análisis de la rotación. Se evaluaron la cantidad de retiros, el tipo de retiro (despido o renuncia voluntaria) y los motivos, adicionalmente se hizo un estudio de la Encuesta de Clima

Organizacional (ECO) que se aplicó a finales del 2013 y se realizó una encuesta a una muestra representativa de vendedores de la sucursal para conocer los factores influyentes en la toma de decisiones laborales. Los resultados muestran, como era de esperarse que los factores influyentes varían de acuerdo al cargo que desempeñan los colaboradores. En términos generales los vendedores preventistas buscan oportunidades de crecimiento al interior de la compañía, para los ejecutores el liderazgo y relación con sus jefes es un factor determinante, mientras que para los vendedores supernumerarios la importancia de las tareas que realizan es definitivo.

Mejorar la calidad de la gerencia, capacitando en liderazgo a los líderes, brindándoles herramientas para dirigir y motivar a sus subordinados de manera creativa, fomentando la comunicación como pilar principal para el desarrollo de las relaciones laborales, ya sea creando un modelo de capacitación propio que integre activamente estos elementos o complementando la capacitación de la compañía con seminarios y experiencias de aprendizaje

- **ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS DE AUDITORÍA**

GONZALES, VERGARA (2016) estudiante de la Maestría en Administración desarrolla el trabajo de grado sobre **Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría** en la ciudad de Medellín en el cual habla de que la rotación de personal es en realidad una circunstancia inherente a la vida institucional.

La rotación de personal es en realidad una circunstancia inherente a la vida institucional. Si bien, puede presentarse de manera inesperada, con sentidas consecuencias para la dinámica operacional, es claramente previsible y agendable. Sin embargo, ¿qué tan prevenidas son las organizaciones en este sentido? “Cuando se habla de rotación de personal nos referimos a la salida de trabajadores de una

organización por diferentes motivos, ya sea renuncias o despidos, cuyos puestos son ocupados por diferentes personas en un lapso de tiempo definido” (Alto Nivel, 2011, p. 1). Numerosos autores han teorizado sobre el concepto de satisfacción laboral y se han formulado teorías como la de La equidad de Adams (1969), El desarrollo de la equidad de Lawler (1976)

El modelo de satisfacción de Loche (1984). Sin embargo, todas ellas tienen en común la idea de que la satisfacción es el resultado de un proceso de elaboración y evaluación de acontecimientos, a través de los cuales las personas establecen una comparación subjetiva de lo que ellos consideran que ofrecen a la organización y lo que reciben en retorno.

(Jiménez & Bueno Blanco, 2003, p. 115) La rotación de personal se convierte pues, en un factor de alarma, toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones, no sólo por los altos costos que significan el 12 reclutamiento y la selección de nuevos elementos, sino también, por los cambios tan abruptos en su capital humano, lo que conlleva a trabajar arduamente, para lograr que el empleado de reciente ingreso, desarrolle el conocimiento, la aceptación y su adaptación a las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa. Hoy en día, no se puede concebir una empresa que desee ser exitosa y que no determine procedimientos alternativos para subsanar sus posibles debilidades operativas.

De acuerdo con Jiménez & Bueno Blanco (2003), entre “los aspectos que se consideran más relevantes como elementos de satisfacción para el trabajador, se encuentran: la remuneración económica, el reconocimiento interno en cuanto a lo que la persona aporta a su puesto de trabajo, la autonomía, responsabilidad y promoción” (p. 115), además de las condiciones físicas de trabajo, el horario, las vacaciones, el reconocimiento a la importancia de su aporte y el nivel de exigencia.

Así mismo, la valoración que el empleado da a cada uno de los aspectos mencionados varía de acuerdo con su personalidad, su jerarquía de valores, sus expectativas personales, sus prioridades en su estilo de vida, el momento personal

o económico que atraviesa, el interés y las motivaciones personales dentro de la empresa

- **AUSENTISMO LABORAL EN PERSONAL DE SALUD DE LA RED SALUD NORTE DE CALI**

(GUTIERREZ, CAICEDO, SERNA, 2016) en Cali llevaron a cabo su trabajo de grado sobre el ausentismo laboral en personal de salud para la especialización en salud ocupacional en la Universidad Libre.

El ausentismo laboral se refiere a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo, en un sentido más amplio es la suma de los periodos en que por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización, se atribuye a diferentes factores o causas entre las que están las médicas y no médicas, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) atribuye la principal causa a las afectaciones músculo esqueléticas, sin embargo continuamente se recolectan datos de factores emergentes con la mundialización por lo que surgen medidas de prevención de los factores de riesgo que propenden a la aparición del ausentismo laboral que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo en una empresa, ya que en elevados índices puede convertirse en una fuente de pérdida de productividad.

El principal tipo de ausentismo es el atribuido a incapacidad por enfermedad o por accidente y ocupa las tres cuartas partes del ausentismo en la industria. En los países industrializados, a pesar de las mejoras en las condiciones socioeconómicas, en la oferta y en la calidad de la asistencia sanitaria, la tasa de absentismo se ha incrementado en forma considerable por encima del 30% en los últimos 25 años.

La ausencia en el trabajo por factores relacionados a la salud hace que las empresas reflexionen sobre su responsabilidad de implementar programas de acompañamiento a los trabajadores, que les permita impactar de una manera positiva en sus trabajadores y familias.

En la actualidad las pérdidas de jornadas de trabajo a causa del ausentismo laboral es una cuestión de costos, según estadísticos de la superintendencia de riesgos del trabajo el índice de pérdidas se encuentra en permanente aumento (2) Como menciona Melle, actualmente el ausentismo es un hecho cotidiano en las empresas, y podríamos decir que un trabajador se ha ausentado al menos una vez de su labor por alguna razón, este fenómeno afecta tanto a las grandes empresas como a las pequeñas. Se debe tener en cuenta que la situación en lo referente al ausentismo laboral es crítica es por eso la importancia de intervenir indagando los factores que pueden estar generándolo, ya que esto puede ser un síntoma de desajuste del trabajador en la organización

El presente estudio nació de la necesidad de conocer las causas y los factores relacionados con los índices de ausentismo laboral del personal de salud de la red 15 de salud del norte. Inicialmente la coordinación de salud ocupacional observó que hay ausentismo multifactorial en el área de urgencias, pero a pesar de ser de gran concurrencia presenta un grupo poblacional pequeño por lo que se generó el interés de estudiar lo que sucede con este fenómeno en el personal de salud de todas las instituciones que comprende la Red de Salud del Norte.

Como beneficios de la investigación la coordinación de salud ocupacional contará con la información y el análisis de los resultados obtenidos tras la caracterización de la población y el cruce de diferentes variables, y su relación con las causas de ausentismo laboral del personal de salud ocurrida en el año 2013, así como las recomendaciones pertinentes a la recolección de la información que permita estudiar con mayor facilidad el comportamiento del ausentismo en diversas características.

La presente investigación tuvo como objetivo identificar cuáles son las principales características que intervinieron en el ausentismo laboral del personal de salud de la Red de Salud del Norte con el fin de proponer estrategias que ayuden a disminuir este indicador favoreciendo tanto a la empresa como al personal de salud, “teniendo en cuenta que se ha demostrado la importancia de analizar sistemáticamente el

comportamiento del ausentismo laboral, para poder propiciar la identificación de oportunidades instrumentando medidas orientadas en controlar las diferentes variables asociadas”

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Formulación del problema

Las empresas de contratación temporal manejan un nivel de información muy alto debido a la cantidad de personas que constantemente son contratadas o salen de esta. Por lo tanto, es esencial adquirir un orden adecuado de la información referente a la rotación y el ausentismo laboral.

Dicho lo anterior en la empresa de contratación temporal no se lleva un orden claro de esta información solo se encuentran datos de forma aislada, y esto se convierte en un inconveniente a la hora de informar a los supervisores en la sede principal ubicada en la ciudad de Cali y a la empresa cliente para la que presta sus servicios, con cuanto personal se cuenta, cuanto está retirado y el personal que se encuentra ausente. Para ello es necesario como primera medida identificar los motivos principales por los que se genera la rotación y el ausentismo, en segundo lugar generar una herramienta para organizar dicha información y por ultimo según los resultados brindar recomendaciones para disminuir estos fenómenos en la organización que al final son generadores de baja productividad laboral y pérdidas económicas.

2.2 Pregunta problémica

¿De qué manera podrán identificarse, ordenar y disminuir las causas que generan la rotación y ausentismo en la empresa de contratación temporal?

2.3 Sistematización

¿Es necesario realizar un diagnóstico situacional para identificar los principales motivos de rotación y ausentismo del personal en la empresa de contratación temporal?

¿Diseñar una hoja de control es una herramienta adecuada para la organización de la información sobre la rotación y ausentismos de personal?

¿Es pertinente plantear recomendaciones para la disminución de la rotación y ausentismo de personal en la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar las causas que generan la rotación y ausentismo en una empresa de contratación temporal en el corregimiento de La Paila municipio de Zarzal Valle.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional que identifique los principales motivos de rotación y ausentismo del personal.
- Diseñar una hoja de control para la organización de la información sobre la rotación y ausentismos de personal.
- Elaborar un plan para la disminución de la rotación y ausentismo de personal en la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día un número creciente de organizaciones están acudiendo a la contratación de empresas de servicios temporales para el suministro eficaz de personal, al no incurrir en los costos que deriva todo el proceso de contratación (entrevistas y pruebas), estos trabajadores contratados temporalmente brindan a las empresas eficiencia en la manera como cubren necesidades de demanda.

Las labores prestadas como practicante profesional de administración de empresas estuvieron fundamentadas en el apoyo a una empresa de contratación temporal en todos los procesos de gestión humana referentes a: el proceso de gestión documental de la oficina, el manejo de los archivos (historias clínicas – hojas de vida), el proceso de recepción de requerimientos de los colaboradores en los horarios de atención y respectivo horario asignado en cambio de turno, la recepción de incapacidades y novedades, la recepción y envío de correspondencia, los procesos de selección y contratación (citación de aspirantes, revisión de documentos, y realización de bases de datos), los procesos disciplinarios (citación a procesos de descargos) la alimentación de bases de datos de compendios de incapacidades y permisos, y la alimentación de bases de datos sobre rotación y ausentismo de personal.

Así como en cualquier organización, para las empresas de contratación temporal es inherente que se presente el fenómeno de la rotación por las constantes salidas de trabajadores por variados motivos como terminación de contrato, renuncia voluntaria, faltas al reglamento entre otras, además también por los ausentismos laborales generados por incapacidades médicas, y licencias de maternidad, paternidad o luto

Por tal razón es importante tener una correcta organización de esta información mediante una herramienta que permita detallar y tabular los datos acerca de la rotación y ausentismos, además de contar con la información que nos permitan

evaluar constantemente porque el personal ha salido, o porque se halla ausente para informar tanto a la sede principal en la ciudad de Cali como a la empresa cliente para la que presta sus servicios de contratación temporal.

Teniendo en cuenta los resultados que arroje la identificación de las causas de rotación de personal y ausentismo laboral, para las causas más relevantes y que ocurran con mayor frecuencia se darán unas recomendaciones y se hará un cronograma de trabajo para disminuir la frecuencia de estos fenómenos.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

Los autores descritos a continuación han hecho aportes referentes a la administración de personal y la situación de rotación que se presenta en las empresas.

Tabla 1 autores marco teórico

AUTOR	AÑO	APORTE
CHIAVENATO, IDALBERTO	1999	<i>Libro “Administración de los recursos humanos”</i> usa el termino rotación de recursos humanos para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, el cual se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización
FERNÁNDEZ, RODRÍGUEZ	1998	<i>Artículo “Introducción a la psicología del trabajo”</i> Define la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”. Así mismo, complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante

		procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirá enriquecer sus conocimientos, habilidades, y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo”
PUCHOL	1994	<i>Libro “Dirección y gestión de los recursos humanos”</i> Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección
REYES	2005	<i>Libro “Administración de personal, Relaciones humanas”</i> El fenómeno de rotación puede ser definido como “...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado”

Fuente: elaboración propia

5.2 MARCO LEGAL

El Código Sustantivo del trabajo es el compendio de normas que regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores en Colombia, el cual empezó a regir desde el año 1950 y particularmente para las empresas de servicio temporal el Ministerio de la protección Social expide el Decreto 4369 de 2006 en el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales.

Tabla 2 artículos del código sustantivo del trabajo

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO		
CAPITULO	ARTICULO	DESCRIPCIÓN
Capitulo IV	Articulo 45	DURACION. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.
	Articulo 46	CONTRATO A TERMINO FIJO. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente. CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO. El contrato celebrado por tiempo determinado debe constar siempre por escrito y su plazo no puede exceder de dos (2) años, pero es renovable indefinidamente.
		TERMINACION DEL CONTRATO. El contrato de trabajo termina: a). Por muerte del trabajador; b). Por mutuo consentimiento; c). Por expiración del plazo fijo

	<p>Artículo 48 Sección 6</p>	<p>pactado; d). Por terminación de la obra o labor contratada; e). Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento; f). Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días; g). Por sentencia ejecutoriada; h). Por decisión unilateral en los casos, de los artículos 7o. y 8o., de este Decreto; i). Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer la causa de la suspensión del contrato.</p> <p>En los casos contemplados en los literales e) y f) de este artículo, el patrono debe notificar al trabajador la fecha precisa de la suspensión de actividades o de la liquidación definitiva de la empresa.</p>
	<p>Artículo 51</p>	<p>SUSPENSION. El contrato de trabajo se suspende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por fuerza mayor o caso fortuito que temporalmente impida su ejecución. 2. Por la muerte o la inhabilitación del empleador. 3. Por suspensión de actividades o clausura temporal de la empresa, establecimiento o negocio. 4. Por licencia o permiso temporal concedido por el empleador al trabajador o por suspensión disciplinaria. 5. Por ser llamado el trabajador a prestar el servicio militar. 6. Por detención preventiva del trabajador o por arresto correccional que no exceda de ocho (8) días por cuya causa no justifique la extinción del contrato. 7. Por huelga declarada en la forma prevista en la Ley.
		<p>TERMINACION DEL CONTRATO.</p>

Capítulo VI	Artículo 61	<p>El contrato de trabajo termina: a). Por muerte del trabajador; b). Por mutuo consentimiento; c). Por expiración del plazo fijo pactado; d). Por terminación de la obra o labor contratada; e). Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento; f). Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días; g). Por sentencia ejecutoriada; h). Por decisión unilateral en los casos de los artículos 7o., del Decreto Ley 2351/65, y 6o. de esta Ley, e i). Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.</p> <p>En los casos contemplados en los literales e) y f) de este artículo, el empleador deberá solicitar el correspondiente permiso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e informar por escrito a sus trabajadores de este hecho. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resolverá lo relacionado con el permiso en un plazo de dos (2) meses. El cumplimiento injustificado de este término hará incurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente.</p>
-------------	-------------	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 3 artículos del decreto 4369 de 2006

DECRETO 4369 DE 2006		
CAPÍTULO	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN
Capítulo I	Artículo 2	<i>Definición de Empresa de Servicios Temporales.</i> Empresa de Servicios Temporales "EST" es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.
	Artículo 4	Trabajadores de planta y en misión. Los trabajadores vinculados a las Empresas de Servicios Temporales son de dos (2) categorías: Trabajadores de planta y trabajadores en misión. Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las Empresas de Servicios Temporales. Trabajadores en misión son aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos. Se entiende por dependencias propias, aquellas en las cuales se ejerce la actividad económica por parte de la Empresa de Servicios Temporales.

	Artículo 5	Derechos de los trabajadores en misión. Los trabajadores en misión tendrán derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa. Igualmente, tendrán derecho a gozar de los beneficios que el usuario tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo, en materia de transporte, alimentación y recreación.
Capítulo III	Artículo 11	Constitución de póliza de garantía. Las Empresas de Servicios Temporales están obligadas a constituir una póliza de garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, a favor de los trabajadores en misión, para asegurar el pago de sus salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones, en caso de iliquidez de la Empresa de Servicios Temporales, la cual deberá depositarse en el Ministerio de la Protección Social.
	Artículo 12	Afiliación de trabajadores al Sistema de Seguridad Social Integral. Las Empresas de Servicios Temporales están obligadas a afiliar y a pagar los aportes parafiscales y los aportes a los Sistemas de Seguridad Social en Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales, de acuerdo con las disposiciones legales que regulan la materia.
		<i>Información sobre afiliación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral de trabajadores en misión.</i> Dentro de los diez (10) primeros días de

	Artículo 13	<p>cada mes, las Empresas de Servicios Temporales deberán informar a la correspondiente usuaria del servicio, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral, del personal en misión que le ha prestado sus servicios durante el mes inmediatamente anterior.</p> <p>En el evento que la Empresa de Servicios Temporales no entregue la información o está presente inconsistencias, la usuaria del servicio deberá informar de tal hecho al Ministerio de la Protección Social y/o a la Superintendencia Nacional de Salud, según sea el caso, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo estipulado en el inciso anterior.</p> <p>La omisión de este deber hará solidariamente responsable a la usuaria en el pago de los correspondientes aportes, así como en las consecuencias económicas y jurídicas que se deriven de la omisión, evasión o elusión.</p>
Capítulo IV	Artículo 17	<p>Póliza de garantía. La póliza de garantía deberá constituirse en cuantía no inferior a quinientas (500) veces el salario mínimo legal mensual vigente, para asegurar el pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones de los trabajadores en misión, en caso de iliquidez de la Empresa de Servicios Temporales.</p>

		Dicha póliza deberá actualizarse anualmente, tomando como base las modificaciones al salario mínimo legal mensual vigente.
--	--	--



Fuente: elaboración propia

5.3 MARCO CONTEXTUAL

En la siguiente descripción se encuentra detallada la información principal del municipio de Zarzal Valle al que pertenece el corregimiento de La Paila donde se llevó a cabo la investigación en una empresa de contratación temporal.

Tabla 4 datos municipio de Zarzal, Valle del Cauca

Nombre del municipio:	Zarzal
NIT:	891.900.624-0
Código DANE:	76895
Gentilicio:	Zarzaleño
Otros nombres que ha recibido el municipio:	VILLA DE LIBRAIDA, LIBRAIDA, CANTON DE LAS LAJAS, PUEBLO NUEVO Y ZARZAL
Fecha de fundación:	01 de abril de 1909
Nombre del/los fundador (es):	José María Aldana y Margarita Girón
Economía:	Agricultura, Cultivo de la Caña de Azúcar y el Comercio.
Distancia de referencia:	Bosque de Caracolés, Los Chorros, Parque Recreacional, Cumba, Río La Paila, El Cerro Care Perro y Cerro Pan de Azúcar.
Límites del municipio:	Norte: Municipio de la Victoria Sur: Municipio de Bugalagrande

	Occidente: Municipio Roldanillo - Bolívar Oriente: Municipio de Sevilla
Extensión total:	362 Km2
Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):	916
Temperatura media:	24º C
Símbolos	
Escudo	 <p>Diseño estructural en forma de ovoide en el centro dividido por varias zonas representando lo más significativo de la comarca y en la parte superior del escudo va una cinta ondulante y flotante con el nombre de Zarzal – Valle en letras doradas y la fecha del 1º de abril de 1.909, día de la creación de su vida municipal, en la cinta inferior en letras PAZ – PROGRESO.</p>
Bandera	 <p>La bandera creada el 12 de marzo de 1.946, según Acuerdo 05 la cual consta de dos colores Arriba amarillo significa las riquezas de Nuestro Municipio. El Verde significa Esperanza y una estrella de cinco puntas que significa las cinco vías principales de comunicación</p>

Fuente: elaboración propia

Reseña histórica:

Por lo demás, los pocos autores que se han ocupado de estos acontecimientos lo han hecho como de paso, dando fechas, juzgando hechos a la ligera como aquel error que es ya lugar común de que Zarzal fue fundado en 1.809 por José Manuel Aldana y Margarita Girón, como si se tratara de cualquier ciudad mandada a fundar por su majestad el Rey, en tal sitio y en tal día como escudo de ARMAS y títulos de crédito. Desde la vida primitiva y elemental de los “pijaos” y “gorrones” que discurrían sobre la llanura enmarañada y a orillas del río hasta la aparición del Adelantado don Jorge Robledo y de su tropa de castellanos va un tiempo de muchas centurias. Y de la aparición de capitanes y en comendaderos que tomaban posesión de las tierras en nombre del rey hasta el arribo de las primeras familias establecidas en pedazo de tierra de la hacienda de Las Lajas, (fundación progresiva) van los primeros años de la vida de zarzal. En la colonia fueron repartidas las tierras del Zarzal, Morillo, Guabito, La Paila, Las Cabañas, Las Lajas, La Honda, Vallejuelo, Burila, son regiones que perduran con sus nombres hasta hoy. En 1.569 Álvaro de Mendoza Carvajal, GOBERNADOR de Popayán entregó a Luís Velásquez de Rengifo el globo de Vallejuelo de los Cuescos, Las Cañas y La Paila le fueron entregadas a Felipe Camargo en 1.618.

FUNDACIÓN: las primeras fundaciones del Municipio corresponden al año 1.783 en las haciendas vecinas y circunscritas a la zona llamada Pueblo Viejo y que no pasaba de unas 80 habitaciones en su mayoría casas de bahareque y techo de paja. hacendados, empleados y servidores, negociantes, peones, se fueron agrupando en el sector llamado “Pueblo Viejo”, hoy Barrio Bolívar, el 9 de Enero de 1.783 don Pedro Sánchez de Hoyos vendió al señor don Antonio Mazuera la hacienda de “LAS LAJAS”, dentro de sus tierras queda hoy parte de la población. De la venta hubo reserva del globo denominado “EL ZARZAL”, porque existía mucha zarza, antes se había vendido a los señores Antonio y José Joaquín Libreros, y José Arana. Se construyeron casas de bahareque con techos de paja, se edificó

una capilla de paredes de bahareque y techo de palmicha, se celebraba misas el padre Manuel Antonio Irurita. En 1.809 existía ya una población importante, En a tener la categoría de Municipio que conserva hasta hoy.

El Municipio de Zarzal está ubicado aproximadamente 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Altitud 916 metros sobre el nivel del mar, Temperatura 26°C Fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1.909 como Municipio con el nombre actual. Actualmente cuenta con una población de 45.000 habitantes, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera; el desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. En la producción de tubérculos el Municipio cuadruplico para el año 2.000 la superficie sembrada en un solo año. Zarzal está compuesto por 7 corregimientos. En lo financiero existen 6 Instituciones, cuenta con acueducto, alcantarillado, energía, gas natural y telefonía tanto en la parte Urbana como en la rural. En salud dispone de un hospital situado en la cabecera del municipio, y 7 centros de salud distribuidos en los corregimientos. Además, tiene centros docentes, incluso universitarios en la zona urbana y en la zona rural. En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos del registro Mercantil en Zarzal, existen 1302 establecimientos comerciales, distribuidos en las diferentes actividades económicas. Entre las empresas inscritas se observa que el sector Agropecuario es el mayor generador de empleo del municipio, con un total de 1.821. Le sigue en su orden, la industria que participa con un total de 1.783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponden a la empresa Colombina e Ingenio RIOPAILA S.A. la más representativa con relación al número de empresas por actividad, el sector más representativo es el comercio, con un 60.2% del total, seguido del sector servicios, que representa el 17.5%, y genera 293 empleos directos. En zarzal usted podrá alojarse en cómodos hoteles, y residencias que ofrece un servicio adecuado a precios convenientes. Sitios naturales muy importantes están: los bosques de Caracolés, Los Chorros sobre el río la Paila, los

cerros de Care Perro, Pan de Azúcar, Loma de la Cruz. En sus numerosos restaurantes y paradores usted podrá disfrutar deliciosos platos, pescado frito, sancocho de gallina y gran variedad de postes y dulces, entre ellos su famosa galleta negra.

Descripción Física:

El Municipio tienen un área de 355,14 Km², conformada principalmente por terreno plano y colinas (262 Km², con clima cálido) perteneciente al valle geográfico del Río Cauca; al Norte y al Oriente se observan algunos accidentes orográficos de poca elevación que hacen parte del piedemonte (93 Km², clima medio) de la vertiente occidental de la Cordillera Central. Entre estas elevaciones se destacan el cerro de Pan de Azúcar, los altos de La Aurora y Montenegro, la sierra del Salado y la sierra de Zarzal, el cerro de Care perro y la loma de la cruz. Desde el punto de vista hidrográfico, el río Cauca marca el límite occidental del Municipio. A él confluyen las aguas del Río La Paila, de las quebradas Las Cañas y La Honda, de los zanjones Murillo, Las Lajas y Limones y el río La Vieja. La Cabecera Municipal se encuentra situada en los 4°23'34" de latitud norte y 76°04'28" de longitud oeste.

5.4 MARCO INSTITUCIONAL

Las empresas temporales surgen como una necesidad económica y una variabilidad en el sistema económico global. La necesidad es fundamentalmente porque las empresas nuevas o de recién creación buscan la mano de obra segura pero sin someterse a un sistema en el cual tengan que pagar pensiones de por vida, además, porque en un tiempo las empresas daban contrato a los trabajadores por determinado tiempo y éstos terminaban por renuncia inclusive antes del proceso de alta en el Seguro Social, en bancos, en los créditos de vivienda y de ahorro, y esto genera gastos para la empresa en materia prima y en pagos de servicios que no se ocupan al final. La segunda es que los índices de población aumentan de forma alarmante diariamente, puesto que los embarazos no deseados y a edades tempranas son casos frecuentes en países tanto subdesarrollados como en potencias mundiales. Por ello es que se crean estas empresas temporales, destinadas a mitigar la ausencia de trabajo en algunos sitios donde se carece de tal, asimismo, no sólo dota a un individuo de un trabajo sino de ingresos a toda una familia, de experiencia y prosperidad.

Puede que se crea que este mecanismo no es un trabajo seguro para algunos, sin embargo, cuando alguien ha hecho bien su labor, puede considerarse la recontractación por plazos indefinidos.

Las empresas temporales también son aquellas que prestan servicios por determinado tiempo, es decir, cuando se efectúa una obra en la cual se destinan recurso para la construcción de un puente, el Gobierno o la empresa a la cual se haya destinado el proyecto, requerirá de materiales, recurso humano, permisos, etc., para lo cual si sólo es una empresa de arquitectos que han ganado el proyecto, seguramente necesitarán la contratación de obreros, albañiles, maquinaria, materiales y demás artículos que sustenten la hechura del puente. Para ello es que las empresas temporales se han creado, para destinar un servicio por un tiempo

determinado, es decir, ya sea una empresa que preste servicios temporales en maquinaria como tractores, volteos, camiones, aplanadoras, demoledoras, entre otros.

Las empresas temporales se encargan de contratar por tiempo definido y según las necesidades de colaboración que requiera la empresa y la limitante del tiempo es de dicha obra o labor más no del trabajador, o bien, tener a la mano su plantilla de trabajadores que laborarán sólo por proyecto, ateniéndose a que hayan proyectos o no, pero que sea un juego en el cual ambos ejes ganen y ninguno se quede en la banca. Este tipo de empresas se diseñaron para mitigar necesidades de personal en las empresas, por ello es que es un mecanismo meramente nuevo en la actualidad, que cada vez se ha ido adaptando a miles de familias alrededor del mundo. Además de que resulta ser un negocio sustentable para todo emprendedor que se aventure a posicionarse en el medio empresarial.

¿Por qué resultan ser tan viables las empresas temporales?

Estas empresas pagan impuestos, por supuesto, están regidas sobre una ley que deben cumplir y sobre un reglamento que exige ciertas características que deben sufragar a cabalidad. Las verdaderas empresas temporales están aprobadas por el Ministerio del Trabajo aspectos que muchas omiten por el simple hecho de no tener forma de demostrar capacidad económica ante eventualidades que obligue a responder por las obligaciones laborales de sus trabajadores en misión. Lo que las hace tensionarse menos en el mercado es que funcionan y operan con las mismas facilidades y compromisos que una empresa normal, sin embargo, ellos no se saturan con mecanismo de contratación fija, sino por plazos o por proyectos, lo que hace que las demandas por medio de colaboradores sean menos, sea poco el pago de pensiones por prestación de servicios a colaboradores pensionados o jubilados, pero que no obstante mientras está el tiempo del contrato se respetan sus derechos y prestaciones de acuerdo a ley.

El presente trabajo es desarrollado en la empresa holding colombiana líder en la prestación de soluciones de outsourcing basadas en talento Humano, ha otorgado sus servicios a nivel nacional durante 43 años, apoyando en los procesos de selección y suministro de personal a las principales compañías e instituciones del país.

Su oficina o sede se encuentra dentro de una empresa manufacturera de alimentos, ubicada en el corregimiento de la paila valle siendo esta su único cliente para la sede y se encarga de suministrarles el personal en misión para diferentes cargos, además de toda su gestión en cuanto a pago de nómina, prestaciones sociales y asistencia de soluciones como empresa contratante.

6. METODOLOGIA

Para el desarrollo de la investigación, la metodología empleada permitió obtener la información necesaria concerniente a los temas de rotación y ausentismo, esto destinado a la correcta identificación de las causas que generan estos fenómenos en la empresa de contratación temporal.

6.1 Tipo de estudio

Estudio Descriptivo: Se utiliza para estudiar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, donde se permite detallar el hecho estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Se analiza el fenómeno de la rotación y los ausentismos presentados en una empresa de contratación temporal con sede ubicada en el municipio de La Paila Valle. Para ello se hace una identificación asertiva de los motivos de rotación y ausentismos que se presentan además de la temporada del año donde se dan aumentos y/o disminuciones en la producción de su empresa cliente.

6.2 Metodología de investigación

Método deductivo: Se inicia con la observación de problemas generales con el propósito de señalar las verdades particulares; En la empresa de contratación temporal se visualiza un fenómeno general sobre la rotación y ausentismos para llegar a identificar las causas y motivos principales por los cuales se generan estos.

6.3 Fuentes de información

- **Fuentes primarias:** Se obtiene a través de información básica es decir donde se origina la información acerca de la empresa. Se obtuvo a través de documentos y archivos con información de la rotación y los ausentismos
- **Fuentes secundarias:** Son aquellas que ofrecen información acerca del tema investigado, en este caso la rotación y los ausentismos generados en la organización, a través de libros de gestión humana, tesis y/o trabajos de grado, revistas y artículos científicos, tanto en físico como búsquedas de internet.

6.4 Técnicas de reconocimiento de información

- **Observación directa:** es el elemento fundamental para llevar a cabo la investigación, esta es usada para obtener la mayor cantidad de información posible en la empresa referente a los temas de investigación que son la rotación y el ausentismo, primero se observa detalladamente la situación actual, se toma la información posible y necesaria, para registrarla y posteriormente realizar su respectivo análisis.
- **Análisis documental:** Es toda la información y documentos que se obtienen tanto de fuentes de la empresa, como de documentos que se encontraban relacionados con el tema de investigación.

7. ANÁLISIS SITUACIONAL

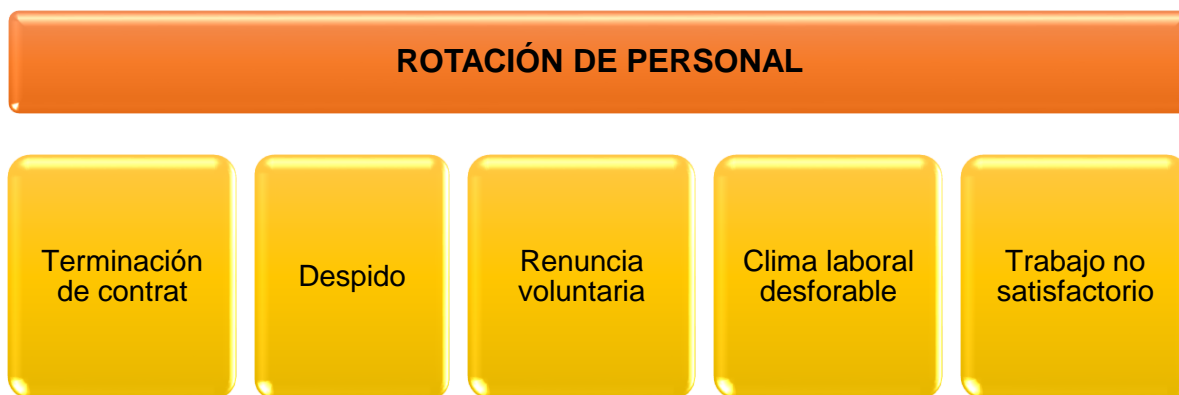
7.1 Diagnostico situacional

En la empresa de contratación temporal sede la Paila, como es usual para una empresa de este tipo se presenta una alta rotación, para este diagnóstico se identifican los motivos causales de la rotación y los ausentismos.

CHIAVENATO (2009) en su libro *“Administración De Recursos Humanos”* define la rotación de personal como “el intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Según la Organización Internacional Del Trabajo (OIT) el ausentismo laboral es “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas; el ausentismo laboral de causa médica, como el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión”.

La rotación de personal se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, dicha rotación en la empresa de contratación temporal es originada por variadas causas, las cuales se describen a continuación.

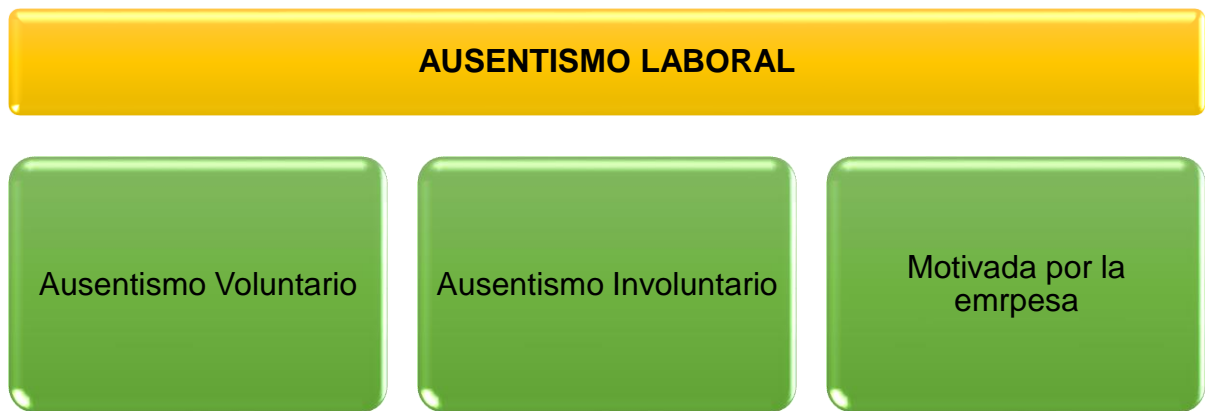
Figura 1 causas rotación de personal



Fuente: elaboración propia

En el caso del ausentismo laboral se refiere a la ausencia o abandono del puesto del trabajo lo que conlleva a que se dé un incumplimiento al contrato de trabajo o a las políticas establecidas por la empresa, a continuación se describen los orígenes principales que generan ausentismo por parte de los trabajadores.

Figura 2 causas ausentismo laboral



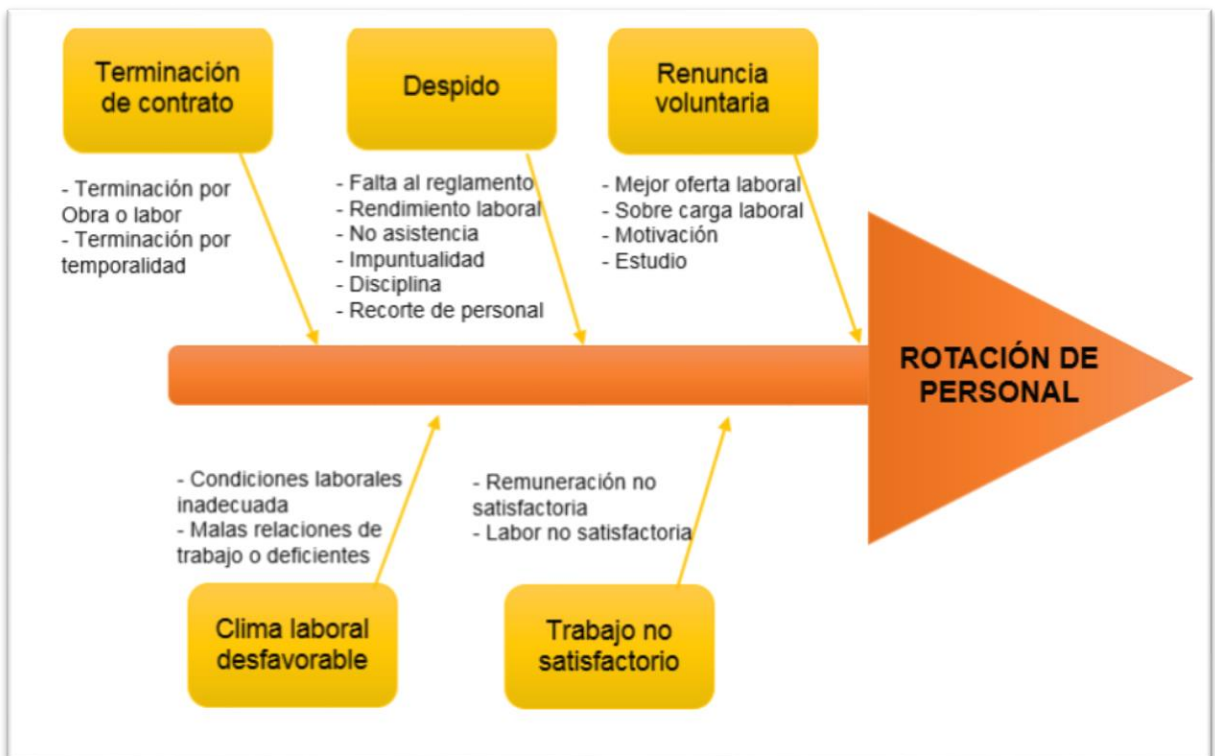
Fuente: elaboración propia

Ahora para presentar la relación entre los efectos y las posibles causas que causan tanto la rotación de personal como el ausentismo laboral se realizarán los respectivos diagramas Causa – Efecto.

7.2 Diagrama Causa – Efecto

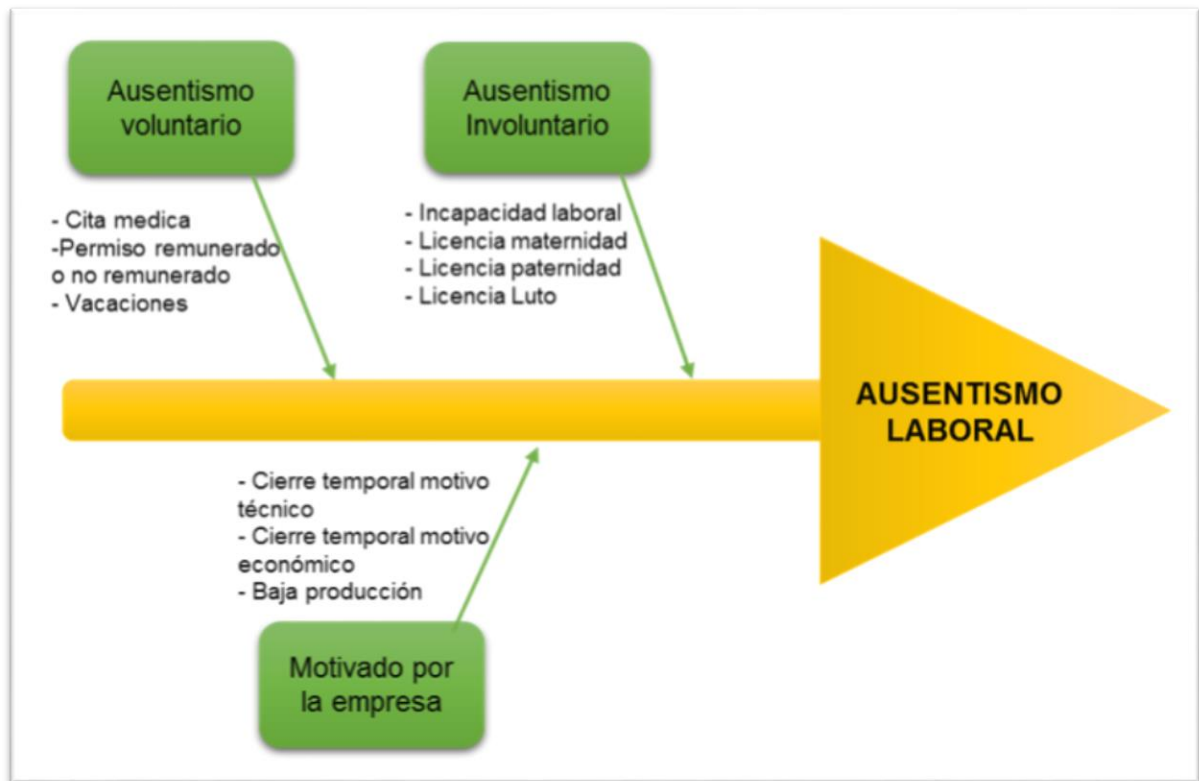
El diagrama causa – efecto también conocido como diagrama de “*Espina de pescado*” ó “*Ishikawa*” en honor a su creador el Dr. Kaoru Ishikawa quien es un experto japonés altamente reconocido en el tema de gerencia de la calidad; ahora bien este diagrama permitira visualizar de manera sencilla e identificar las causas reales de los fenomenos de ausentismo y rotacion de personal.

Figura 3 diagrama rotación de personal



Fuente: elaboración propia

Figura 4 diagrama ausentismo laboral



Fuente: elaboración propia

7.3 Análisis Diagramas

A. Análisis diagrama causa - efecto (Rotación de personal)

Este fenómeno de la rotación de personal está caracterizado por cinco causas principales: terminación de contrato, despido, renuncia voluntaria, clima laboral desfavorable y trabajo no satisfactorio, estas a su vez tienen unas sub-causas determinadas de la siguiente manera:

1. **Terminación de contrato:** obra o labor, temporalidad
2. **Despido:** Falta al reglamento, rendimiento laboral, no asistencia, impuntualidad, disciplina, recorte de personal

3. **Renuncia voluntaria:** mejor oferta laboral, sobrecarga laboral, motivación, estudio
4. **Clima laboral desfavorable:** condiciones laborales inadecuadas, trabajo no satisfactorio
5. **Trabajo no satisfactorio:** remuneración no satisfactoria, labor no satisfactoria.

Las causas y sub-causas determinadas anteriormente son todas generadoras de constante rotación, ahora se comprobará cuales tienen un mayor índice de ocurrencia.

Los criterios de evaluación se dan de la siguiente manera:

Relevancia: 1 relevancia menor, 2 relevancia media, 3 relevancia mayor

Causa directa: 1 causa en menor medida, 2 causa media, 3 causa en mayor medida.

Tabla 5 evaluación causas y sub - causas rotación de personal

ROTACIÓN DE PERSONAL			
CAUSAS	CRITERIOS		TOTAL
TERMINACIÓN DE CONTRATO	Relevancia	Causa directa	
terminación por obra o labor	3	3	6
terminación por temporalidad	3	3	6
DESPIDO	Relevancia	Causa directa	
falta al reglamento	3	3	6
rendimiento laboral	3	3	6
no asistencia	3	2	5
Impuntualidad	2	2	4
Disciplina	2	2	4
recorte de personal	3	1	4
RENUNCIA VOLUNTARIA	Relevancia	Causa directa	
mejor oferta laboral	2	2	4
sobrecarga laboral	2	2	4
Motivación	2	1	3
Estudio	2	1	3

CLIMA LABORAL DESFAVORABLE	Relevancia	Causa directa	
condiciones laborales inadecuadas	3	1	4
malas relaciones de trabajo o deficientes	2	1	3
TRABAJO NO SATISFACTORIO	Relevancia	Causa directa	
remuneración no satisfactoria	3	1	4
labor no satisfactoria	2	1	3

Fuente: elaboración propia

ROTACIÓN DE PERSONAL			
CAUSAS	CRITERIOS		TOTAL
TERMINACIÓN DE CONTRATO	Relevancia	Causa directa	
terminación por obra o labor	3	3	6
terminación por temporalidad	3	3	6
DESPIDO	Relevancia	Causa directa	
falta al reglamento	3	3	6
rendimiento laboral	3	3	6
no asistencia	3	2	5
impuntualidad	2	2	4
disciplina	2	2	4
recorte de personal	3	1	4
RENUNCIA VOLUNTARIA	Relevancia	Causa directa	
mejor oferta laboral	2	2	4
sobrecarga laboral	2	2	4
motivación	2	1	3
estudio	2	1	3
CLIMA LABORAL DESFAVORABLE	Relevancia	Causa directa	
condiciones laborales inadecuadas	3	1	4
malas relaciones de trabajo o deficientes	2	1	3
TRABAJO NO SATISFACTORIO	Relevancia	Causa directa	
remuneración no satisfactoria	3	1	4
labor no satisfactoria	2	1	3

El mayor índice de ocurrencia de rotación de personal se encuentra entre terminación de contrato por obra o labor, terminación por temporalidad, falta al reglamento y rendimiento laboral

B. Diagrama causa - efecto (Ausentismo laboral)

Para el caso del ausentismo laboral se hallaron tres causas principales como: ausentismo voluntario, ausentismo involuntario y motivado por la empresa, estos a su vez presentan unas sub-causas determinadas así:

1. **Ausentismo voluntario:** cita médica, permiso remunerado o no remunerado, y vacaciones.
2. **Ausentismo involuntario:** Incapacidad laboral, licencia de maternidad, licencia de paternidad, y licencia de luto
3. **Motivado por la empresa:** cierre temporal motivo técnico, cierre temporal motivo económico, y baja producción.

Las causas y respectivas sub - causas del ausentismo laboral clasificadas anteriormente son generadoras de ausentismo laboral, lo siguiente es determinar cuáles tienden a ocurrir con más frecuencia.

Los criterios de evaluación se dan de la siguiente manera:

Relevancia: 1 relevancia menor, 2 relevancia media, 3 relevancia mayor

Causa directa: 1 causa en menor medida, 2 causa media, 3 causa en mayor medida.

Tabla 6 evaluación causas y sub - causas ausentismo laboral

AUSENTISMO LABORAL			
CAUSAS	CRITERIOS		TOTAL
AUSENTISMO VOLUNTARIO	Relevancia	Causa directa	
cita medica	2	3	5
permiso remunerado o no remunerado	3	3	6
vacaciones	1	2	3
AUSENTISMO INVOLUNTARIO	Relevancia	Causa directa	
incapacidad laboral	3	3	6
licencia maternidad	3	3	6
licencia paternidad	1	2	3

licencia luto	2	1	3
MOTIVADO POR LA EMPRESA	Relevancia	Causa directa	
cierre temporal motivo técnico	3	1	4
cierre temporal motivo económico	3	1	4
baja producción	3	1	4

Fuente: elaboración propia

Los motivos que generan mayor ausentismo laboral determinados por la tabla anterior son: permiso remunerado o no remunerado, incapacidad laboral y licencia de maternidad.

8. HOJA DE CONTROL

Se realiza hoja de control tanto para la rotación de personal como para el ausentismo laboral, están expresadas por mes y causa. Dichas hojas son planteadas en una hoja de cálculo de Microsoft Excel para llevar un control mensual.

Tabla 7 hoja de control rotación de personal

ROTACIÓN DE PERSONAL																	
	Terminación de contrato		Despido						Renuncia Voluntaria				Clima laboral desfavorable		Trabajo no satisfactorio		TOTAL
	obra o labor	temporalidad	falta al reglamento	rendimiento laboral	no asistencia	impuntualidad	disciplina	recorte personal	mejor oferta laboral	sobrecarga laboral	motivación	estudio	condiciones laborales inadecuadas	malas relaciones de trabajo	remuneración no satisfactoria	labor no satisfactoria	
ENERO	3	2	3	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	1	2	0	16
FEBRERO	5	5	2	4	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	18
MARZO	3	6	4	4	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	23
ABRIL	0	3	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	10
MAYO	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	7
JUNIO	4	3	1	2	1	3	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	19
JULIO	6	2	2	0	2	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	1	18
AGOSTO	7	6	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	22
SEPTIEMBRE	4	5	3	5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	18
OCTUBRE	3	0	4	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
NOVIEMBRE	8	0	1	4	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	17
DICIEMBRE	4	1	5	3	2	0	0	0	0	2	1	2	0	2	3	3	28
TOTAL ITEM	47	37	27	30	15	7	6	0	5	4	3	8	0	4	7	7	207

Fuente: elaboración propia

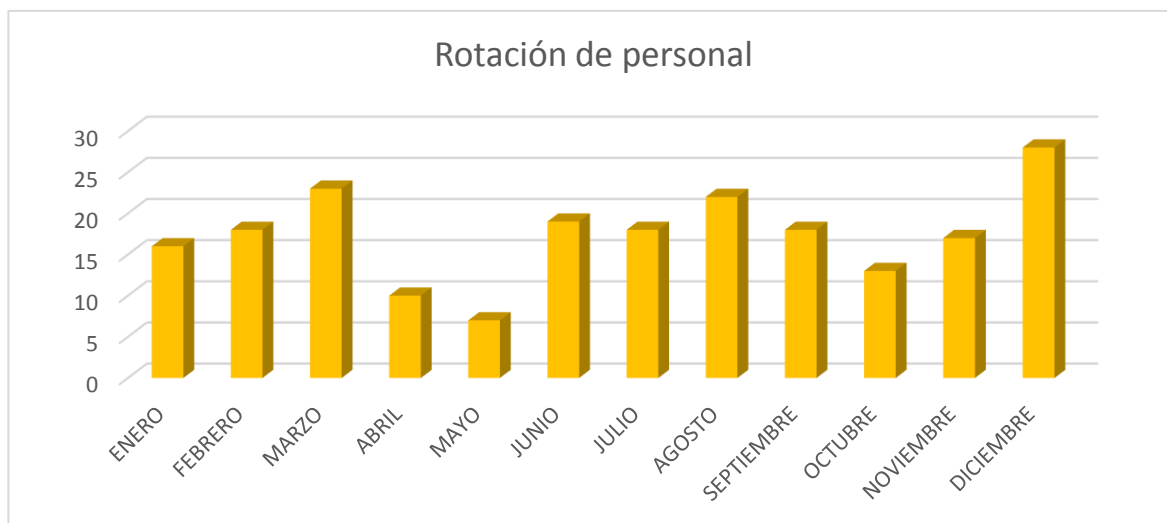
Tabla 8 hoja de control ausentismo laboral

MOTIVO DE AUSENTISMO											
	Ausentismo voluntario			Ausentismo involuntario				Motivado por la empresa			TOTAL MES
	cita medica	permiso	vacaciones	incapacidad laboral	licencia maternidad	licencia paternidad	licencia luto	motivo tecnico	motivo economico	baja producción	
ENERO	0	24	2	73	1	1	2	0	0	15	118
FEBRERO	1	26	1	90	1	0	2	0	0	12	133
MARZO	2	29	6	72	1	2	3	0	0	8	123
ABRIL	2	22	0	65	0	0	0	0	0	0	89
MAYO	2	12	4	83	0	3	1	0	0	0	105
JUNIO	3	10	3	111	0	2	1	0	0	0	130
JULIO	0	7	0	106	2	0	3	0	0	0	118
AGOSTO	1	18	5	82	3	3	1	0	0	0	113
SEPTIEMBRE	0	14	3	56	3	1	4	0	0	0	81
OCTUBRE	0	30	2	86	3	2	2	0	0	0	125
NOVIEMBRE	2	17	4	104	2	2	0	0	0	0	131
DICIEMBRE	4	5	2	96	1	3	2	0	0	0	113
TOTAL ITEM	17	214	32	1024	17	19	21	0	0	35	1379

Fuente: elaboración propia

8.1 Análisis de información de hojas de control

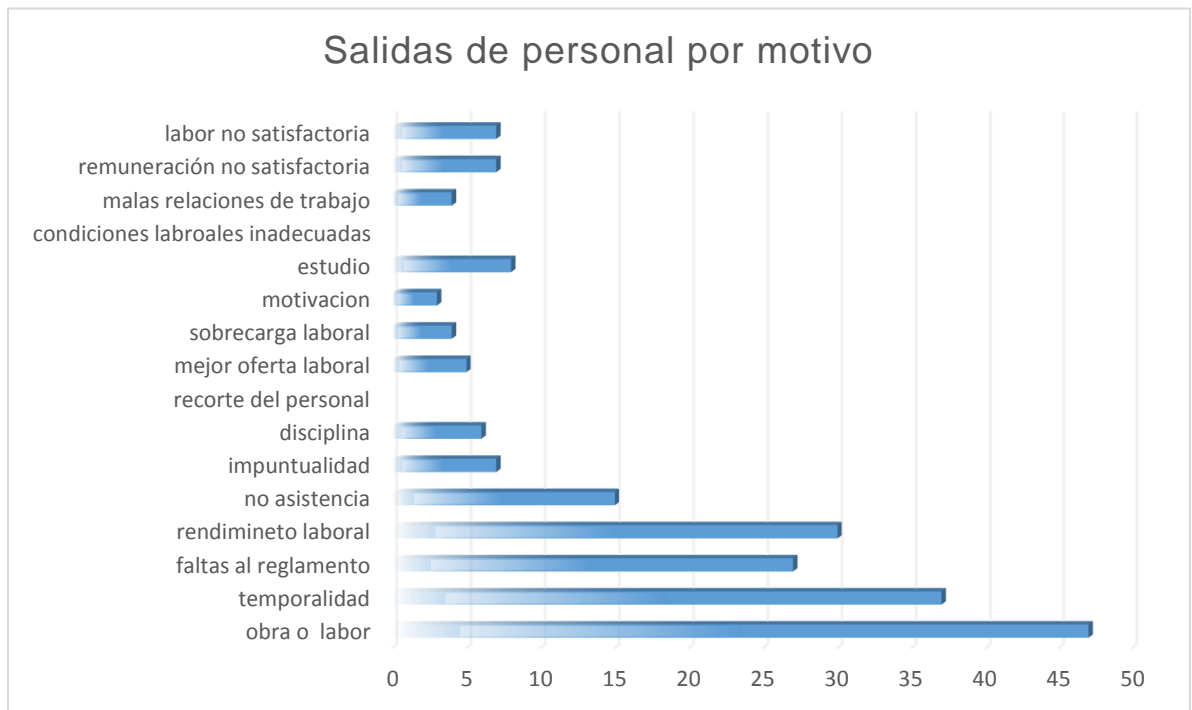
Figura 5 grafica rotación de personal - salidas mensuales



Fuente: elaboración propia

Para las salidas de personal de la empresa visualizadas en la gráfica 5 se evidencia que el ritmo mensual es constante con unas variaciones un poco más altas en los meses de marzo, agosto y diciembre con salidas de 23, 22 y 28 respectivamente

Figura 6 grafica salidas de personal por motivo (año 2017)



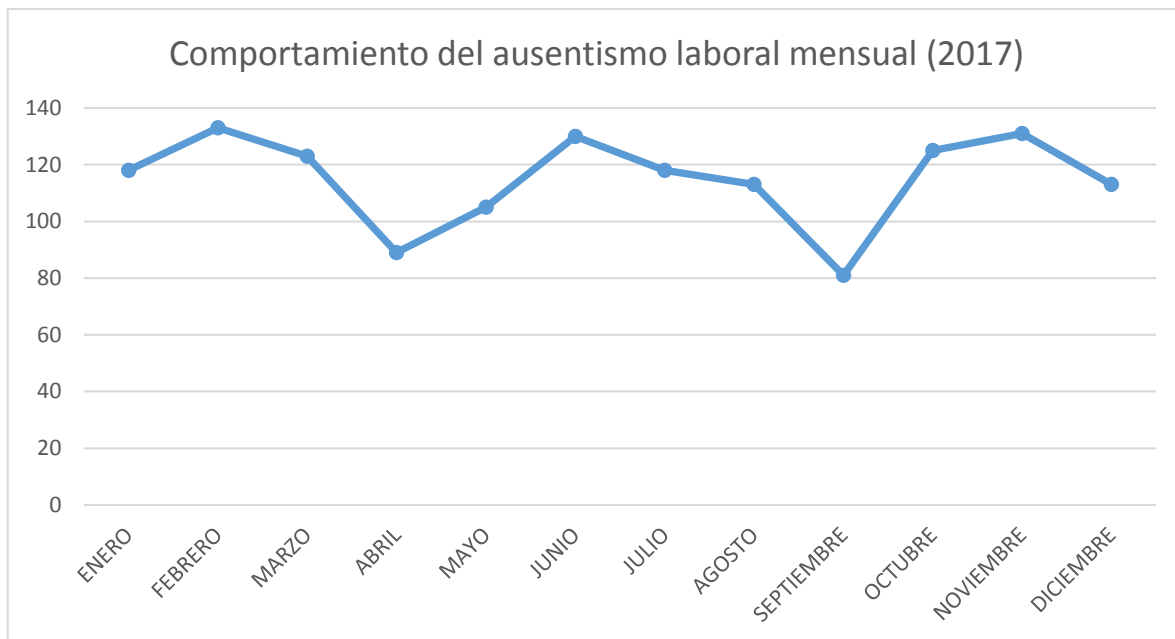
Fuente: elaboración propia

En la figura 6 grafica de salida de personal por motivo se evidencia que los motivos por los que se dan mayores salidas son por terminación de contrato por obra a labor 23%, temporalidad 18%, faltas al reglamento 13% y rendimiento laboral 14%

Basados en esta información se darán algunas recomendaciones para disminuir la rotación y ausentismo en la empresa

Basado en la hoja de control de ausentismo laboral se toman los datos mensuales para la elaboración de la siguiente gráfica.

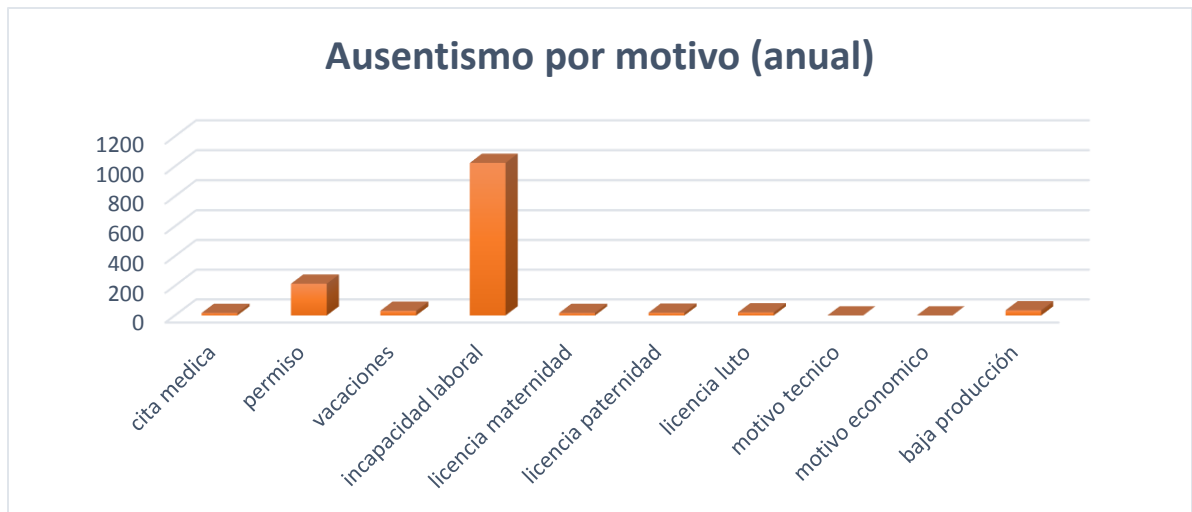
Figura 7 grafica comportamiento ausentismo laboral



Fuente: elaboración propia

Se puede evidenciar tres temporadas en el año donde se da un mayor número de ausentismos laborales. En primer lugar, está el trimestre de enero-febrero-marzo con ausentismos de 118, 133 y 123 respectivamente, en segundo lugar, contempla el trimestre de junio-julio-agosto con ausentismos de 130, 118 y 113, en último lugar es elevado el número de ausentismos para los meses de octubre-noviembre-diciembre con ausentismos respectivos de 125, 131. Y 113

Figura 8 grafica ausentismo laboral por motivo



Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la figura 8 el motivo principal por el que se presenta ausentismo laboral corresponde a la incapacidad laboral con un 74% sobre el total de ausentismo registrados en el año 2017, y en segundo lugar, aunque con un número más bajo se encuentra el ausentismo por permiso, representando un 15% del total de ausentismos en el año.

9. PLAN PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN Y AUSENTISMO

Las recomendaciones para la rotación de personal y el ausentismo laboral en la empresa de contratación temporal estarán dirigidas a aquellas causas que ocasionan mayor rotación y ausentismo, y además a las cuales se les pueda abordar un aporte.

Aporte para la rotación de personal

La rotación de personal es principalmente causada por cuatro motivos que son: terminación de contrato obra o labor, terminación de contrato por temporalidad, faltas al reglamento y bajo rendimiento laboral.

En este caso se va a abordar el problema de las faltas al reglamento que se evidencian por desconocimiento del mismo, cuando el personal ingresa a la empresa en la inducción se les indica el reglamento además de dejarlo expresado en el contrato que se firma, por tal razón es necesario generar habitualmente una recordación de este; El reglamento de la empresa deberá ser visualizado en los tableros de información que están ubicados por toda la planta esto con el fin de disminuir las faltas por desconocimiento, además de solicitar un espacio en los cambios de turnos de los trabajadores para socializar en los espacios comunes dicho reglamento.

En el caso del bajo rendimiento laboral se puede abordar motivando al personal en las horas de trabajo realizando actividades en pequeños espacios no mayores a 15 minutos como explicar la adopción de posturas correctas según las labores que se realicen además de ejercicios de relajación

Aporte para el ausentismo laboral

En el caso del ausentismo laboral se evidencia que este es causado principalmente por los permisos, y las incapacidades laborales.

El tema de las incapacidades es algo inherente que se va a seguir presentando de manera continua, pero en el caso de los permisos laborales, ya que estos son autorizados por los jefes inmediatos, lo debido es que se maneje un control de este, es decir que controlen cuantos permisos pueden otorgarle a un trabajador en un determinado tiempo, ya que se genera abandono del puesto de trabajo, disminución en la producción y esto se traduce en pérdidas para la organización.

Reforzar programas de remuneración por cumplimiento de metas para que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo y eviten lo más posible en faltar a laborar

CRONOGRAMA

Tabla 9 cronograma recomendaciones

CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES EN LA EMPRESA DE CONTRATACIÓN TEMPORAL																					
ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				RESPONSABLES
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6	semana 7	semana 8	semana 9	semana 10	semana 11	semana 12	semana 13	semana 14	semana 15	semana 16	semana 17	semana 18	semana 19	semana 20	
Socializacion del plan	X																				psicologa de selección
Designación de responsables		X																			psicologa de selección
Acomodacion del reglamento en carteleras de la empresa			X	X	X	X															practicante
Divulgación programa de actividades sobre posturas fisicas en el trabajo					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	fisioterapeuta
Divulgación programa de actividades sobre ejercicios de relajación muscular y mental					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	fisioterapeuta
seguimiento a cantidad de permisos solicitados por persona					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	practicante
Reforzar la divulgación del programa de remuneración por cumplimiento de metas									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	psicologa de selección y practicante
Evaluaciones del plan sobre la disminución de rotación y ausentismo																			X	X	psicologa de selección y practicante

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación sobre rotación de personal y ausentismo laboral de la empresa de contratación temporal se dieron a conocer las causas por las cuales se generan estos fenómenos, después de conocerlas, se identificaron las que generan mayores rotaciones y ausentismos a la empresa, para luego generar una herramienta, en este caso una hoja de control que permitió la correcta organización de los datos y la información; Posteriormente se realizaron algunas recomendaciones para la empresa y más específicamente en lo concerniente al área de talento humano para la disminución de estos fenómenos de rotación y ausentismo laboral

Para esta identificación se evidenciaron algunas causas que son inherentes al ser humano tales como son enfermedades laborales, profesionales o emergencias que generan incapacidades tales como licencias de maternidad, paternidad o luto; pero por otro lado hay causas que pueden ser controlables o en tal caso prevenirlas dando la información oportuna a los trabajadores como el en caso del reglamento de la empresa.

No obstante, la motivación también se convierte en un factor esencial para que los trabajadores adquieran un marcado sentido de pertenencia, pues de esto dependerá la calidad y eficacia de su labor;

En este sentido es esencial que exista un adecuado manejo del talento humano, al final es este el motor de las organizaciones.

RECOMENDACIONES

Como primera medida se recomienda a la empresa de contratación temporal que a partir de la fecha se implemente el uso de las hojas de control tanto para los casos de rotación como de ausentismo, esto con el fin de llevar un control y contar constantemente con la información oportuna y necesaria para informar a la sede principal en Cali y a su empresa cliente cuando estos la requieran

Para las organizaciones de contratación temporal es innato que se presente en un alto grado el fenómeno de rotación y ausentismo, pero con la correcta identificación realizada de las causas y sub – causas que generan estos, se puede dar pasó a un adecuado control y seguimiento a aquellas causas que generan más personal ausente.

En el caso del ausentismo generado por incapacidad laboral es un factor que no es controlable por la empresa, pero hablando del ausentismo de manera general este puede disminuirse cuando se tiene un personal motivado, comprometido, que sienta que la labor que realiza es importante lo que conlleva a que tenga un alto sentido de pertenencia por la organización

“Anima a tu gente a comprometerse a un proyecto en lugar de simplemente participar en él.” -Richard Pratt.

BIBLIOGRAFIA

- BLOG ACTUALICESE. Artículo Término de la licencia de maternidad durante 2018
<https://actualicese.com/actualidad/2017/12/29/termino-de-la-licencia-de-maternidad-durante-2018/>
- CHIAVENATO I., “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” QUINTA EDICIÓN (1999) – Editorial Mc Graw Hill
[http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- FLORES, R., ABREU J., y M. H. BADI., (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas - ISSN 1870-557X
<http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>
- GOMEZ MEJIA L., BALKIN D., CARDY R., (2014) - Traducción, revisión técnica y elaboración de notas de adaptación DELGADO PIÑA M., ROMERO MARTINEZ A., GOMEZ MARTINEZ L., VÁZQUEZ INCHAUSTI E., - Gestión de los Recursos Humanos quinta edición. (p.338 – 347)
- GONZALES, DIANA (2014) Análisis De Rotación De Vendedores En PepsiCo Alimentos Colombia - Pontificia Universidad Javeriana en la ciudad de Bogotá
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14449/GonzalezUribeDiana2014.Pdf?sequence=1>

- GONZALES VERGARA L. (2016) Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría - Universidad EAFIT
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11492/LauraMarcela_GonzalezVergara_2016.pdf?sequence=2
- GRUPO SOLUCIONES HORIZONTE – Artículo Los Orígenes de las empresas temporales
<https://www.gsh.com.co/blog/los-origenes-de-las-empresas-temporales>
- MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL (2011) Código Sustantivo del trabajo
<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/>
- PUCHOL L. (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos séptima edición - ISBN: 978-84-7978-831-5
<http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788315.pdf>
- RODRIGUEZ FERNANDEZ, - Universidad de Granada - Doctor en psicología, docente Universidad de Granada
<http://www.ugr.es/~recursos/andres.htm>
- SILVA GUTIERREZ C., CAICEDO GOMEZ D., SERNA CALVO L., (2016) - Ausentismo Laboral En Personal De Salud De La Red Salud Norte De Cali. Universidad Libre.
http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9807/Silva_Caicedo_Serna_2016.pdf?sequence=1